

НЕОБХОДИМЫЕ И ДОСТАТОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ

Клементьева Е.Д., соискатель, **Мазурин Э.Б.**, к.т.н., доц.
МГТУ имени Н.Э. Баумана (г. Москва, Россия)

Любое предприятие, функционирующее в условиях рыночной экономики, подвергается ряду ограничений на принятие стратегических решений, накладываемых внешней средой (потребители и поставщики) и внутренней средой (потенциал предприятия). Проблема усугубляется в случае интеграции независимой компании в холдинг, где добавляются ограничения, связанные с внешним (по отношению к компании, но не рынку) волеизъявлением центров принятия решений вышестоящей организации. Для повышения эффективности управления, как независимой компании, так и компании, входящей в холдинг, используются ключевые показатели эффективности (КПЭ). КПЭ не образуют систему, что затрудняет проведение анализа эффективности принятых решений. В практике предприятий часто используются системы сбалансированных показателей (ССП), построенных на базе КПЭ. «Балансировка» SSP опирается на использовании статистических данных и предположения о причинно-следственных связях. SSP, не имеющие аналитического обоснования, могут дать менеджеру иллюзию «полной свободы действий», когда менеджер считает возможным устанавливать практически любые цели и влиять на любые процессы. Модели, основанных на аналитических зависимостях между показателями (логико-дедуктивные системы показателей), имеют свое ограничение при разработке и в использовании. Требованием, предъявляемым к логико-дедуктивным моделям, является наличие аналитических зависимостей между показателями. Как следствие - единая система координат для измерения показателей. Требование иметь единую систему координат не позволяет использовать в логико-дедуктивных системах показателей, имеющих разную природу. Например, уровень качества продукции оказывает влияние на выручку, но показатели уровня качества и показатель выручки имеют разную природу.

Проблема обоснованного выбора КПЭ, связанных между собой и образующих систему, усугубляется при изменении компанией стратегии развития. Обоснованный выбор стратегических целей и путей достижения этих целей основывается на анализе показателей текущей деятельности компании (тактических показателях). Контроль и корректировка достижения стратегических целей также осуществляется через тактические показатели.

Целью работы, проведенной в компании «Интегратор ИТ» совместно с кафедрой «Экономика и организация производства» МГТУ имени Н.Э.Баумана стала разработка и обоснование системы необходимых и достаточных показателей для анализа эффективности достижения стратегических целей.

Для достижения поставленной цели, на первоначальном этапе работ потребовалось проанализировать содержание понятия «стратегия» и «стратегические цели». В результате проведенного анализа сделан вывод, что наиболее подходящим для целей проводимой работы является определение стратегии, приведенное в книге Дж.О'Шонесси «Принципы организации управления фирмой»: «Стратегия - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей. ...Цели подчеркивают состояние, тогда как стратегия подчеркивает процесс его достижения. Однако стратегия часто включает определение как цели, так и средств ее достижения».

Как допущение принято, что стратегическое развитие обязательно связано с изменением поля деятельности (для коммерческих компаний – поля бизнеса). Работа в рамках одной и той же деятельности (неизменных полей бизнеса) и связанная с экстенсивными изменениями (например, увеличение или уменьшение доли рынка, повышение рентабельности за счет оптимизации издержек) не является стратегическим развитием.

Нами разработана и обоснована трехфакторная модель выбора стратегических альтернатив, связывающая целевые установки компании и возможности рынка (поля деятельности или поля бизнеса). Основными факторами в модели являются: потребитель (показателями являю требования к качеству и функциональная зависимость цена-объем спроса) товар (показателями являются качество и требования к материалам и технологии производства), результат (показателями могут являться выручка, прибыль, рентабельность, защита окружающей среды, сохранение рабочих мест и другое, в зависимости от предпочтений лиц, принимающих решения).

Процесс постановки стратегических целей будет следующим: один из факторов принимается за стратегическую цель (потребитель, товар или результат). Второй фактор принимается, как ограничение. Третий фактор рассчитывается по функциональной зависимости (является функцией первых двух факторов).

При разработке стратегии и в процессе достижения стратегических целей все три фактора не являются «жестко заданными» и «неподверженными пересмотру». Поэтому, в процессе достижения стратегических целей, один из факторов (им может быть как качество, так и цена или объем сбыта) может быть «управляемым».

На примере выбора (в качестве стратегического показателя) целевой выручки за период $T_п$ через время $T_{пер}$ при заданном уровне качества (определяющем цену $C_{тов}$) и расчетном значении объема сбыта $N_{прод}$ доказано, что необходимо и достаточно иметь ограниченный набор независимых показателей, используемых для контроля и управления текущей деятельностью компании при достижении стратегических показателей. Такими показателями являются: трудоемкость

продукта/услуги, выпускаемых компанией; величина производственного цикла $T_{ц}$; партия продуктов/услуг в производственном цикле (передаточная партия) p ; средний диапазон контроля $N_{упр}$; норма расхода материала/энергии на единицу продукта/услуги, величина собственных средств. В ряде случаев можно использовать такие показатели, как продолжительность смены и сменность. Перечисленные показатели показывают, на какой из производственных факторов можно влиять в процессе достижения стратегических целей.

Можно выделить дополнительный набор показателей, значения которых приняты, как константы (цены материалов, часовые тарифные ставки, цены на средства производства, затраты на управленческий персонал, процентная ставка по заемным средствам). Можно сделать допущение, что на производственные факторы, состояние которых отражают перечисленные показатели, влиять невозможно (цены определяются поставщиками, нормы расхода – технологией и конструкцией, часовые тарифные ставки – рынком рабочей силы). Однако, в случае возникновения отклонений значений одного или нескольких показателей (из дополнительного набора) от заданных значений, необходимо вмешательство в оперативную деятельность компании (управляющее воздействие). Управляющее воздействие должно быть направлено не на устранение отклонений показателей, но на факторы, которыми можно управлять.

Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 24–26 квітня 2013 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – Т. 1. – С. 125-127.